

• 国际与比较高等教育 •

世界一流大学解读

——以美国密西根大学为例

邬 大 光
(厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005)

摘 要: 密西根大学之所以成为世界顶级的研究型大学之一, 不仅应归因于其正确的办学理念, 更应归因于其与之相符的办学实践。密西根大学的成功, 不仅彰显了密大人对大学理念的坚守, 更难能可贵的是他们已经形成了一套贯彻落实大学理念的行之有效的体制机制。我国研究型大学与世界一流大学相比, 在大学理念认知、投资体制、专业化管理、专业化管理、人才培养模式、大学文化培育等方面均存在很大的差距, 必须进行深刻变革, 切实加以改进。

关键词: 世界一流大学; 密西根大学; 办学理念; 办学实践

中图分类号: G640; G649.1 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-4203(2010)12-0082-12

Interpretation on World-class Universities

——Based on the Example of University of Michigan

WU Da guang
(Institute of Education, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: The reason why University of Michigan became the world-class university is due to its right school running idea, and its school running practice according to its idea. The success of University of Michigan illuminated the idea consecrated by the community of University of Michigan. Moreover, they formed a set of institutions which could be carried out effectively. Comparing to our research universities, there're tremendous gaps in the perspectives of recognition of idea, system of investment, professional management, mode of talent cultivation, and cultivation of culture, which need to change and improve.

Key words: world-class universities; University of Michigan; school running idea; school running practice

2010年5月, 我参加了由教育部、国家外国专家局组织的“高校领导海外培训项目——2010年美国密西根大学研讨班”, 在密西根大学进行了为期两周的学习。虽然我曾多次出国, 并走访过许多世界

一流大学, 但像这样零距离地接触世界一流大学的校长、副校长、院长、系主任及其不同职能部门、不同领域的管理者和学者, 还是第一次。研讨班围绕“建设世界一流研究型大学”这个主题, 听了20余场报

* 收稿日期: 2010-11-16
作者简介: 邬大光(1957-), 男, 辽宁锦州人, 厦门大学副校长, 教育研究院教授, 博士生导师, 从事高等教育基本理论研究。

• 82 •
©1994-2011 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

告,内容涉及办学理念、发展战略、管理体制、筹资体制、人才培养、科学研究等事关学校发展的重大问题。我们还考察了该大学的主要教学科研设施,列席了校董事会会议,走访了密西根州立大学和福特汽车公司,并与密西根州政府和企业界人士进行了交流。通过此次学习交流,我们加深了对世界一流大学的认识及对我国建设世界一流大学的思考。本文选择以下几个方面解读密西根大学的办学经验及自己的学习感受。

一、密西根大学的办学理念

密西根大学建立于1817年,是美国西北部地区的第一所大学。经过193年的发展,密西根大学已经成为美国公立大学的前三甲,在美国大学中排名第25位左右。该大学有四个校区,28个学院。目前在校本科生30000人,研究生7500人;生师比为15:1,学校的目标是10:1。学校每年招收的本科生约占招生总数的70%,研究生占30%。密西根大学拥有世界一流的师资队伍,其中诺贝尔奖获得者(教师及校友)9人,国家科学院成员23人,医学会员34人,国家工程院成员23人,国家科学奖章获得者6人,国家技术奖章获得者1人,古根海姆会员34人,麦克阿瑟会员19人。

密西根大学能够跻身美国乃至世界一流大学行列到底靠什么?在我们看来,最根本的是密西根大学的办学理念。在听报告、参观考察和交流互动的过程中,时刻能够体会到密大人的办学理念,这些办学理念构成了我们对密西根大学的基本认知。

大学办学理念是在对大学是什么、大学与社会的关系认识基础上形成的一系列有关大学应该做什么和怎么做的观念。大学办学理念是一个理念系统,包括多方面的内容,是分层和多元的。从密西根大学的办学理念来看,它至少分为两个层面:一是对大学是什么以及大学与社会关系的认识;二是对大学应该做什么和怎么做的认识。从内容上看,密大的办学理念包括育人理念、科研理念、社会服务理念、管理理念等等。

(一) 密西根大学对大学使命的认识

大学使命是大学办学理念的根本内容。它既是大学办学理念的一种价值表达,也是大学开展一切活动的逻辑起点。大学的教学、科研、社会服务、制度建设等一系列问题,都是围绕这一核心价值展开的。密西根大学提出的大学使命是“创造、交流、保存和应用知识,并培养挑战当下和充实未来的领袖

和市民”,努力通过这两方面的卓越才能为密西根州和世界人民服务。

密西根大学认为:“大学是知识和人的发展的共同载体;大学的功用既包括知识的传承、创造和应用,也包括个性的人(既可能成为领袖,也可能只是市民)的培养。”密西根大学把“领袖与市民”共同作为大学的培养目标,既阐明了研究型大学的精英价值,也体现了研究型大学“顶天立地”的人才观。而培养的人应当“挑战当下和充实未来”,更是简明地表达了大学应尽的社会责任,而且是一种更加深刻的责任感。

在对大学使命的认识上,密西根大学还认为:“密西根大学对密西根州的责任主要是教育,特别是提供高质量的本科教育,以及影响政策的研究,为本州社会和经济服务。”密西根大学把为密西根州和世界人民服务作为自己的使命,既反映了密大对大学与社会关系的认识,也表明了大学应该具有的战略眼光。在密西根大学看来,大学有责任为州的经济作贡献,尤其是作为一所公立的研究型大学,更是责无旁贷。因为大学对经济发展所作出的贡献,可以为大学赢得更多的政府支持以及更高的社会认可度。

密西根大学对大学与社会关系的认识,突出表现在为密西根州服务的理念和实践中。例如,密西根州的支柱产业是汽车制造业,美国三大汽车公司都在密西根州。2008年世界金融危机爆发后,美国出现经济衰退,该州正处在经济转型的“十字路口”。在此困境中,密大自觉地担当起社会责任,提出“为州经济转型作贡献”的口号,并付诸行动。密西根大学主动牵头,联合密西根州立大学和韦恩大学(这三所大学都是研究型大学),试图在该州打造“大学三角带”,形成一个类似于斯坦福大学附近的硅谷,希冀三所大学能够成为挽救密西根州经济的动力。也许在不久的将来,一个新的“硅谷”会在密西根州诞生。此外,在过去5年里,密大科学研究产出了1750项发明创造,创办了许多新公司,帮助密西根州创造了上千个新的就业机会;学校还通过各种文体活动、零售服务,每年吸引了35万游客,为该州经济创造了上亿美元的盈利。

(二) 大学校长与办学理念

此次研讨期间,我们与密西根大学校长柯尔曼女士有过多次接触,使我们感受到了大学校长对一所大学所应承担的责任。柯尔曼女士已担任密大校长8年,之前曾任爱荷华州立大学校长7年(1995-2002),在美国是一位资深的研究型大学校长,曾被

《时代》杂志评为美国最优秀的5所大学校长之一。在柯尔曼校长看来,校长是一所大学理念的倡导者和维护者,同时也是学校的人文形象、知识传承、科技创新的代表。大学校长既要满足社会对大学形象的关注,更要通过“大学形象”的塑造,表达大学的诉求。唯有如此,才能得到社会的支持。

当有中国校长问究竟是什么令密西根大学成为美国一流的研究型大学时,柯尔曼校长回答说,有四个原因:一是大量的捐赠。如2009-2010年度,整个密西根大学包括医疗系统的预算是52亿美元,而学校获得的捐赠就达59亿美元。二是不断增加的研究经费,包括大量的联邦资助。2009年学校的研究经费支出达10.2亿美元,其中大部分是联邦政府的资助,还有一些来自私人基金会和企业界。三是大量的博士生人数。2007-2008年度,全美博士学位授予总数约6.3万个,大约半数(48%)的由60所所有博士学位授予权的研究型大学颁发。密西根大学2007-2008年度有753人获得博士学位。四是众多的学科领域和不断推进的跨学科融合,为密大带来了新的资源。

在她看来,8年来自己对密大的主要贡献有三:一是提倡跨学科的理念,二是改善学校办学条件,三是为密西根州的经济转型作贡献,解决州的发展难题。

在柯尔曼校长的三大贡献背后,既隐含着她的办学理念,也隐含着她对大学校长职责的认知。跨学科的大学教育理念是柯尔曼校长一贯坚持的大学办学核心理念之一;为密西根州经济转型作贡献,解决州的发展难题,是大学服务社会理念的反映;而改善学校办学条件,既是柯尔曼校长认为的大学校长的主要职责,也包含了大学发展必须依靠坚实物质基础的理念认知。

柯尔曼校长对这一问题的回答,反映了她对美国一流大学形成路径的认识。大学虽然是精神的场所,但大学首先必须生存,在满足生存需求的基础上,要想成为一流大学,必须有足够的经费支持,争取获得大量的捐赠经费和政府科研经费就成为必然。其次,大学要在考虑办学成本与效益的基础上关心学生的个人发展。第三,优势学科和跨学科融合是一流大学形成不可或缺的条件。

对于中国大学校长关心的大学排名,柯尔曼校长说:“如果美国公立大学的学生规模降下来了,就会与那些私立大学齐名。”这一回答反映了柯尔曼校长对大学排名的淡然态度,对于中国大学校长来说,也蕴涵着一个现实的命题:大学校长真正应该关心

的是什么?

柯尔曼校长最大的“手笔”是在2009年耗资近10亿美元,买下了原辉瑞制药总部,作为密大的第四个校区。由于密西根州经济发展不好,该公司迁往异地,留下了20余万平方米的研究中心和厂房。柯尔曼校长经过论证,说服董事会,买下了这片厂房,在美国引起轰动。在美国金融危机不见好转,州财政拨款不断减少的背景下,能够有如此大的动作,反映了柯尔曼校长的气魄和办学远见。

在我眼里,柯尔曼女士是一位有理念的大学校长。在我们听报告的过程中,柯尔曼校长有一句发人深省的话:“大学的形式是私立的,大学的精神是公立的。”此言表达了大学对于反映人类普世价值的大学精神的坚守,即大学教育的目的是使人成为人,成为“全人”。她还于2009年10月提出,将可持续发展作为学校的战略重点。为此,密西根大学成立了可持续发展执行委员会和校园可持续发展办公室,任命了负责可持续发展的特别法律顾问,并制定了相关政策和方向。目前密大的可持续发展研究主题有水资源和人类健康,气候环境影响的因素,可居住的社区交通环境、地理环境以及信息科技,密西根大学的优势、地理位置与面临的挑战等。利用可持续性项目进行跨学科研究,是密西根大学目前优先实行的项目。

(三) 印象深刻的三个具体办学理念

1. “以生为本”的育人理念。

大学首先是一个教育机构,高等教育在本质上是一种育人的社会活动,培养人才是大学最基本、最重要的社会职能,也可以说是大学的第一要务。大学育人理念是对培养什么样的人 and 怎样培养人两个问题的解答。在本次学习活动中,我们深刻体会到了中外大学在育人理念及实践上的差异。

密西根大学认为,“培养挑战当下和充实未来的领袖和市民”是大学的使命。而能够“挑战当下和充实未来”的人,绝不是仅仅具有专业知识,或为了短期功利目的接受教育的人。柯尔曼校长对育人使命的解读让我们印象深刻,她说:“大学要顶住社会和家长的压力,不要为了就业去教育学生。一定要让学生和家长明白一个道理,大学的使命是要让学生思考做人的问题。面对社会、学生和家长那些功利性的要求,我们要敢于说‘不’!”柯尔曼校长此言反映的是密西根大学全人教育的理念,密西根大学给予学生的不仅是知识,更有做人的道理。

在怎样培养人的问题上,密西根大学坚持通识教育的育人理念,注重培养学生学习知识与创新兴

趣的结合。在本科教育阶段,密西根大学强化通识教育,淡化专业教育,目的是给学生选择专业留下足够的空间和时间。在密大看来,通识教育是一种更有效的专业教育,是一种使人持续发展的教育。它包括三个层面,一是通识教育的精神或理念,核心体现的是培养什么样的人的问题;二是通识教育的培养方案,核心体现的是如何培养人的问题;三是通识教育的制度,核心体现的是如何保障人的培养的问题。密西根大学的课程向所有学生开放,学生的专业是自己选择形成的。这种做法无疑体现了学生的权利,尤其是学生的学习权利。

密西根大学“以生为本”的理念,不仅仅反映在教学方面,也反映在为学生服务上。就业服务就是其中很有特点的一项。密西根大学学生就业服务的核心理念是让学生了解他们自己和周围的世界,能够终身设计自己的职业,并非只是让他们毕业后能够找到自己的第一份工作。

大学要给学生成长创造更多的机会,因为很多学生并不知道毕业之后能够做什么。大学要给学生足够的时间,让他们摸索自己究竟毕业后想干什么,是就业还是读研究生。

2. 跨学科的发展理念。

跨学科是此次研讨班上听得最多的一个概念,我们所到之处、所听之音,无一不渗透着跨学科理念的影子。这一理念是柯尔曼校长上任伊始,根据新世纪以来科学研究的发展趋势,结合自己的办学经验提出的一个新的大学发展理念——“不合作就死亡”(Partner or Perish)。她认为,从学术发展的角度看,跨学科研究和教学更容易出人才、出成果,更容易实现学术创新。因此,在跨学科的发展理念下,该校人才培养、科学研究中无处不体现出跨学科的特色。在柯尔曼校长的倡导下,经过几年的强力推进,密西根大学的交叉学科发展迅速,跨学科所带来的优势正在逐步彰显。

在深入考察的过程中,我们发现,密西根大学的跨学科理念不仅是一个学科建设的理念,还是一个现代知识社会条件下创造知识(科研)的理念,一个育人(复合型人才培养)的理念,更是学校配置教育教学资源的理念。应该说,柯尔曼校长提出的跨学科理念是一种现代大学的发展理念,其影响力正在全美大学迅速传播。

3. 分权治理的管理理念。

在大学的内部治理结构上,密西根大学的成功经验有两条:一是质量和学术地位与分散式治理结构息息相关,每个学科领域的“前沿”应该由各学术

单位来界定和谋求,而不是在学校层面界定;二是学校层面的功能是提供资源和质量管理。这两条经验,究其本质,就是分权。分权是美国构建国家体制的主要原则,也是美国式民主在管理领域的表现形式。大学分权的背后,既有美国传统文化因素的影响,也包含着人们对大学这种社会组织的复杂性的认识。

二、密西根大学的办学实践

(一) 密西根大学的育人实践

在本科教育方面,密西根大学与美国绝大多数研究型大学一样设有文理学院。文理学院的设置既体现了美国本科教育的特色(强调通识教育),也体现了美国大学对本科教育的重视。密西根大学设立文理学院主要基于以下考虑:(1)知识是人类资本的一种形式,它改变了我们和世界的关系。因此,渊博的学识永远是有益的。(2)学生必须有充分的自由,选择将来智力发展的路径。无论是高中时期的准备,还是大学入学考试,都不应该确定文理学科中的学习领域。(3)大学生不能过早地职业化,广博的文理教育必须先于所有领域的职业训练,渊博的知识所带来的人文效应能培养出更优秀的专业人士,所有领域的专业教育都应当认可这个观点。(4)本科教育必须围绕一套分散于各领域的必修课程(占本科课程的大部分)和一套专业方面的课程(占本科课程的1/4)来进行。(5)文理学院的宗旨是为人生而学,不论经济状况是否改变,所学到的知识和技能都会在人的一生中体现其价值。文理知识有助于减缓社会经济状况变化的不可预测性。(6)研究型大学应促进以研究为导向的研究生教育和文理学院的本科教育相结合,这对两者都有裨益。

密西根大学本科教育的主要特色体现在以下三个方面:

一是文理学院的育人特色。密西根大学共有本科生30000人,其中文理学院有17000名本科生,占全校本科生的72%。庞大的文理学院体现了密西根大学提出的大学使命——培养“领袖和市民”,而不是“专业人才”。密大文理学院院长认为,大学必须牢记本科生教育的使命:不是为就业作准备,而是为做人作准备。因此,文理学院的人才培养思路是实施通识教育。他还提出,一般说来在研究型大学,本科生专业要少于研究生专业;在研究生层面,硕士专业要少于博士专业。密大商学院院长则认为,美国大学的情况正在发生变化,“当前需要把重点放在

本科教育上,而不是 MBA”。

但是,密西根大学文理学院在实践中也遇到了很多问题。首先在规划和资源分配上存在困难,必修课和专业课并不总是相互对应;其次,院方认为必须提供的课程(如古代语言学)和学生们想学的课程(如更多的经济学课程)之间存在固有的矛盾;再次,研究生教学和本科生教学也存在矛盾,教师们往往更偏爱前者。

二是本科教育课程改革。以工学院为例,工学院每隔 10 年要进行一次大的课程改革。进行课程改革,必须考虑什么是课程改革的推动因素,为什么要修改课程大纲。密大课程改革的原则是:(1) 外部世界是否发生了变化,学生是否发生了变化,大学的利益相关者是否发生了变化;(2) 大学对学生应该有什么期待,学生对自己有什么期待;(3) 要考虑共同课程与专业课程的关系;(4) 要提出有益于行动的建议。需要提及的是,工学院专业课是 60 个学分,有 16 个学分是通识教育课程。

三是本科教育对实践教学环节的重视。密西根大学的本科教育注重学生经历(体验),重视进行国际交换,提倡创业学习,鼓励学生自己做项目,请知名教授给本科生上课。各学院大都设有学生种子基金,资助学生开公司,不需要教师的参与。以工学院为例,目前有 10 个学生开的公司,既有研究生,也有本科生。在学院层面有孵化器公司,帮助或为学生提供项目。

此外,密西根大学在服务学生就业方面也彰显了“以生为本”的育人理念。按照规定,学校的就业服务中心必须以先进的科技方式每天工作 24 小时,每周 7 天可以被无间断地访问。除了利用招聘会之外,学校经常借助社会媒体为学生求职服务。就业服务中心不仅有学校层面的,也有院系层面的。尤其是针对大学生的就业问题,学校成立了创业指导中心。就业服务中心和创业指导中心的工作重心是帮助学生了解自己,了解社会,主动策划自己的未来;有针对性地指导学生发展,积极促进学生发展。密西根大学发现,借助实习是提高就业的有效方法,不少雇主从实习生中挑选正式员工。因此,密大参加实习的学生比例在不断提高,1992 年仅有 17% 的学生有实习经历,2008 年则达到了 50%。

在研究生教育方面,密西根大学有 106 个博士项目,90 个硕士项目,共有 7500 名硕士和博士研究生。研究生分专业型和学术型两种。密西根大学研究生教育的主要特色体现在以下四个方面:

一是注重创新,强调跨学科、跨专业的理念。研

究生的主要职责除监督学生的研究进展,处理答辩申请和颁发学位等事务外,再就是推广跨学科项目。密西根大学给研究生院一定的基金支持,资助有潜力的项目和成绩优秀的学生。研究生院认为,促进研究生教育质量最主要的因素是教授的孜孜不倦精神和对学生的极力支持。研究生培养质量保障的关键是导师的创新能力,资助是招好学生、培养学生、出高质量成果的关键。

二是实行集中式管理。研究生院对所有学科领域实行集中式管理,研究生院有一个教师执行委员会,共有 12 名教师,是从 3000 名教师中选出来的,还有 2 名学生代表。每学期研究生院与各个教师定期举行 1-2 次会议。历史上,密西根大学研究生院行政的力量大,但现在其学术特征更为明显。

三是招生由教授决定。研究生院不负责招生,招生主要由教授来决定。对录取博士生数量问题,州政府没有任何影响力,招生数量由各系主任根据资金数量决定。近两年由于金融危机的影响,学生就业出现困难,密大博士生招收数量有所下降。柯尔曼校长说:“密西根大学不想让学生花五六年时间拿到博士学位,却找不到职位。”

四是重视对研究生培养质量的追踪。密西根大学每年都会对毕业研究生进行调查,调查问卷涉及研究生经历、导师、课程质量、发展机会等内容,使用调查问卷来衡量研究生教学的质量,以发现不足与需要改进的地方,进而提高与完善。研究生院主要侧重学生的研究质量,没有关注教授的研究质量,如何确保学生的研究质量是密西根大学当前正在思考的问题。

(二) 密西根大学跨学科的办学实践

自柯尔曼校长提出“不合作就死亡”的跨学科发展理念以来,密西根大学始终把发展跨学科的研究与教学作为学校的一项重要任务,并通过一些带有“刚性”和“强制”的措施,推进跨学科研究和教学。他们采取的具体做法是:(1) 成立跨学科的研究平台,如生命科研中心;(2) 安排跨学科研究经费,通过经费资助引导和鼓励跨学科的科研和教学;(3) 将跨学科研究与教学作为学生通识教育的载体,培养学生的社会责任感,约束自身行为。

密西根大学的跨学科体现在多个层面,如跨学科研究、跨学科人才培养、跨学科管理等,以及系与系的跨学科、院与院的跨学科、学校之间的跨学科。经过几年的推动,目前密西根大学有 20 余个交叉学科单位,如生命科学研究院、国际研究院和社会研究院等。密大在学校层面积极营造有助于跨学科研究

与教学的资源配置方式、制度和机制,以及环境和校园文化。

例如,密西根大学把工学院与艺术学院、设计学院都放在北校区,以便进行跨学科的研究和教学。在密大工学院,有一个吴贤铭制造中心,该中心主要与艺术学院合作。工学院提出,今后还要进一步加强与艺术学院的合作。又如,为推进跨学科教学,学校成立了跨学科委员会。学校鼓励不同专业教师之间的合作,动员教授撰写跨学科的教学计划,并有经费资助。密西根大学的《全球环境变化》课程,属于自然科学和社会科学的交叉课程,也属于交叉学科之一。该门课程由团队教学,3—4位教授讲解经过协商的材料,着重量化分析,营造跨学科的学习过程;学生们在实验室练习,在做中学,课内作演讲报告。这门课程在密西根大学已有20年的历史,已经培养了4000多名学生。

如今,跨学科研究和教学已成为密西根大学人才培养和科技创新的重要途径,同时也成为该校服务于区域经济社会及科技发展需要的重要途径。从密西根大学提倡跨学科的经验来看,要把这一理念落到实处,首先,需要有效的管理体制作支撑,构建跨学科研究的有效组织模式;其次,有效的内部运行机制不可或缺;再次,发展与产业界的联系,获得产业界的支持是非常重要的解决途径。

(三) 密西根大学的分权管理实践

密西根大学的分权管理实践主要体现在以下两个方面:

一是高度分权的管理体制。大学内部治理结构的高度分权,既可以说是密西根大学的特点,也可以说是美国研究型大学的一个共同特点。在分权管理的理念下,大学的管理体制高度分权,董事会给校长很大的权力,校长又把权力下放给学院,各学院院长享有充分的学术和行政权力。学校鼓励学院自主、创新、负责,鼓励院系之间的竞争与合作,此类事情都由院长们决定。

今天,美国的大学基本上是“校长主外、教务长主内”的治理模式。密西根州政府对密西根大学的影响最小,在全美是政府干预最少的州,州政府没有高等学校事务委员会。

自1852年以来,密西根大学共有13位校长,早期没有校长,由董事会运作。密西根大学的8人董事会由密西根州公众选举产生,这一制度早在1850年就写进了州宪法。在美国只有密西根州和科罗拉多州的校董是民选的,其他州都由州长任命。每个董事会成员每届任期8年,彼此任期相互交错,没有

届数限制,每两年会有1个校董位置拿出来选举。董事不领工资,是一种荣誉。董事会主要负责选聘校长,审定学校经营经费,审定大宗土木工程和地产交易,审定教授晋升和高层管理任命,制定政策以及提供向导。董事会下设2个委员会,即金融、审计和投资委员会以及人事、薪酬和管理委员会。董事会每年开会11次,会议分为非正式会议和正式会议两种。董事会的内部会议不能作出决策,如果要作出决策,必须召开公开会议。目前密大校董中有7人是律师。

二是密西根大学的教授治校。密西根大学把教授看作一种资源,一种伙伴关系,在某些时候还是一种可贵的批评源泉。在密西根大学,主要学术职能由教授来主导,如创建课程,聘用和提拔教授,选择研究题目和出版途径,建立学生录取标准和选择录取学生,等等。

教授治校的依据来自于美国大学的核心准则——学术自由。只有学术自由才能保证大学在社会里的特殊角色,即大学是一个自由探究的场所。教学自由包括教授的主题和课程,教授方法,评估学生和教授的方法,建立学位要求和录取标准。研究自由包括建立与职业规范相符的研究日程,基于学术潜质来决定教授聘任,基于学术成就来决定提拔和给予终身教职,研究结果的发布。另外还有两个方面的学术自由,即内部言论自由——评价和批评大学政策的自由;外部言论自由——作为公民个人参与公共辩论,不受院校限制和报复的自由。

包括密西根大学在内的美国州立大学的分权管理具有以下显著的特征:(1)分散化的学术管理。美国的大学或高等教育在联邦层面没有统一的管理体制,而是通过州立大学的形式实行高等教育管理的分散化,而在一所州立大学中又倾向于学术管理的分散化。就是这样一种分散化和责任制,使高等教育的科研、教学处于不断的竞争压力之中。(2)组织机构的完备、运作程序的严谨与公开。美国的大学治理结构,除了体系层级清楚之外,整个制度的公开透明是一个非常重要的方面。特别需要指出的是,大学一切事务与决策的公开,被认为是公立大学的特征。

(四) 密西根大学的科研及其管理实践

在美国,获得联邦政府科研经费的多寡是表明一所大学地位的重要指标。2009年密西根大学获得该项经费约为6.55亿美元,占全校科研经费收入的64.4%。这项指标在全美大学中名列前茅,令密大人感到自豪。密西根大学科研的主要资助来源包

括: (1) 联邦政府部门, (2) 州及当地政府, (3) 行业及职业联合会, (4) 基金会/非营利组织, (5) 产业/企业。这样的经费来源渠道体现了该大学科研及其管理实践的三大特色:

其一是搭建科研公共平台, 注重科研成果转化。密西根大学的科研管理注重潜力发展与创新。学校积极创建科研公共平台, 成立科技成果转化办公室, 建立公司, 力图通过转化大学的科技成果为社会服务, 为大学带来社会和经济效益。例如创建生命科研中心, 设备和空间由中心统一支配和管理。

密西根大学的科研经费支出 1999 年约为 5 亿美元, 2004 年为 7.5 亿美元, 2009 年达到了 10.16 亿美元, 比上年增长 9.4%。在严峻的金融危机形势下, 密西根大学在 2009 年能够收获 10 亿美元科研经费, 350 项发明, 并成功收购位于北校区的科研综合区, 令美国的很多大学感到意外。面对这样的辉煌业绩, 密大科研副校长认为, 这得益于各个学科有高质量的教师。与此同时, 随着跨学科研究理念的扎实推进, 密西根大学平稳地重塑了科研的发展路线, 这也意味着学校拆除了基础科学和应用科学之间的屏障, 并在学术界和诸多伙伴之间建立了跨学科的合作关系, 共同解决复杂的难题。

其二是注重改善与产业界的关系。在产业界自主的研究项目中, 对知识产权保持一个现实的视角对合作双方都十分重要。密西根大学在协商知识产权条款上的一个关键目标是, 权衡和取舍当前的研究资助和将来技术转化收益之间的利害关系。除了接受来自产业界的资金, 学校还向产业界提供某些专门设施的使用权及存在剩余生产能力的服务, 并从中获得收入。

长期、多重目的的项目关系, 最令大学和产业界双方满意。密大有很多的主协议、预先商妥的标准条款和基本指示协议, 这些协议大大加速了学校与资助者之间建立项目合同的进程, 并提供了双方合作的诸多机会。

其三是设立各种委员会, 对科研活动提供伦理及安全方面的监督。如院校伦理审查委员会、大学使用和护理动物委员会、利益冲突委员会、职业安全和环境健康、生物安全委员会, 等等。

密西根大学是世界顶级的研究型大学之一。2009 年, 该大学开支预算总额为 26 亿美元, 其中科研支出预算占 38.8%。其科研方面的成功, 可以归结为以下几个主要因素: 一是有许多高质量的学院和专业。二是不仅拥有世界级水平的学者, 而且还有一批具有创业者精神的教师。教师可以根据自身

构想, 利用可用资源开展科研, 同时机构和基金会会对创新性的点子往往会积极回应。三是日益增长的交叉学科的研究特性。四是学校为科研提供了非常可观的校内资金。五是优异的科研支持环境, 如行政支持、硬件设施先进等。

(五) 密西根大学的师资队伍建设实践

一流的大学要有一流的师资, 两者相辅相成。一流师资的建设, 既要有经济待遇和学术自由的制度保障, 也要有关教师专业发展的机制。密西根大学的师资队伍建设实践主要体现在以下两个方面:

其一是教师的经济待遇和学术自由的制度保障。密西根大学实行的终身教职制度, 是高水平教学和高质量科研的重要保障和有效机制。职称(助理教授、副教授和教授)显示的是职业位置, 终身聘任则保证了教师的独立性。终身聘任作为一种手段, 目的在于确保教师教学、研究和校外活动的自由, 以及充足的经济保障。这项制度确保了教师职业对有能力的人具有吸引力。终身聘任是共同治理的一部分。

密西根大学的治理自 1837 年 3 月 18 日颁布组织法案以来从未改变, 大学由校董事会治理, 行政人员和教师分享权力。在密西根大学早期的文件中, 显现了两个原则: 校董事会在作出决定时应该咨询、听取教师的意见, 有时需要征得教师的许可; 校董事会承认有些决定应当取决于教师。

其二是教师专业发展的机制。密西根大学关注教师专业发展和教学能力培训。作为研究型大学, 密西根大学一直对高质量教学予以更多关注。在教师专业发展方面, 密西根大学通常关注教学培训, 提供专业技能的支持与训练。

密西根大学教学培训的主要内容, 一是教学改进的策略。在学科内做工作; 对优秀的教学给予资源方面的奖励; 资助教学方法创新和课程改革; 突出创新而不是纠正; 利用教学技术吸引教师参与改进; 对新教师给予特别支持。二是教学改进的方法。如实施教师们能够讨论教学和分享想法的项目; 实施教师们能够听取学生想法的项目; 实施单独且保密的咨询; 实施课堂观察, 听取期中学生的反馈; 实施项目资金竞赛; 出版教学策略的读物和开发相关网站, 等等。

学校通过各种措施, 吸引教师在教学中有效地使用教学技术, 以改善学生的学习。如在推广、支持、评估和传播四个环节中来推动, 鼓励教师合作, 合作形式有教师之间的合作, 或与其他支持单位的

合作。

密西根大学之所以对教师的教学培训十分重视,是因为他们认为,研究主要是教师个人能力和兴趣的事情,而教学是大学的使命。

三、密西根大学的经费筹措与保障

经费是一所大学赖以生存的经济基础,更是一流大学形成的重要条件,从这个意义上说,世界一流大学是用钱“堆”起来的。用柯尔曼校长的话说,大量的捐赠和不断增加的研究经费是密西根大学成为美国一流研究型大学的两个重要原因。那么,密西根大学是怎么做的?让我们来看看它的经验。

(一) 完善的组织运营

密西根大学的筹资之所以取得不菲的成就,得益于他们在校长的带领下,有一支很强的筹资团队,在筹资过程、方法、策略、组织和实施方面积累了丰富的经验。

首先,明确各自职责。密西根大学董事会职责中与经费有关的内容包括:审定学校经营经费;审定大宗土木工程和地产交易。董事会下设金融、审计和投资委员会。董事会的内部会议不作出决策,如果要作出决策,必须举行公开会议。

校长在筹资中扮演如下角色:为学校提供远景和方向;支持主管发展的副校长,保障人员、基础设施和全国范围内的捐赠活动;积极和捐赠人会面并参加全国的捐赠活动;在游说重要的捐赠人过程中扮演一个积极的角色;招募筹资活动的志愿者并在活动中与他们会面;向捐赠者的捐赠表示感谢。

院长在筹资中担当以下职责:陈述学院的清晰前景与方向;提供学院的一系列筹资工作重点;为发展官员提供预算资金;每个月抽出几天时间拜访在学校和其他城市的潜在捐赠人;发展基金会以确立学院和学校收益的长期关系;利用基金会拓展资金来源渠道;在被邀请参与的教师中建立期望;对学院发展官员的工作报以高期望;定期感谢志愿者和捐赠人。

其次,设立筹资机构,配备人员编制。学校设立大学发展办公室、大学发展社区、大学社区三层组织,专设负责社会资金的筹款副校长岗位,同时给各级组织配备人员。大学发展办公室有160位工作人员,其中专职人员有30人,他们主要负责筹资,其他人员提供服务。另外,19个学院和17个部门还有320人专职从事筹款工作。

再次,筹资思路清晰,筹资过程完善。密西根大

学筹资的一般路径是:选择与确定潜在的捐赠人——收集潜在捐赠人的信息——制定策略并协调潜在的捐赠人——联系和通知潜在的捐赠人——密切联系潜在的捐赠人——吸引潜在的捐赠人——制定游说计划——游说捐赠人——完成捐赠协议——感谢捐赠人并管理资金。

(二) 有效的应变策略

柯尔曼校长在研讨班上的演讲中提到:“尽管公立大学的政府财政拨款在减少,但公立大学所秉承的公共精神必须坚持。”政府财政拨款不够,在一定程度上为密西根大学提高适应市场经济的能力提供了契机。密西根大学为应对政府日益减少的财政拨款,除提高学费标准外,还在以下两个方面作出了努力。

一是在积极开展筹资活动的同时,有效运作捐赠基金。在过去5年中,尤其是金融危机后,密西根州政府预算出现困难,因而不那么大力度地资助密西根大学。密西根州是全美唯一高等教育拨款的增长率呈负增长的州,增长率为-5.1%。面对州政府财政支持减少的困境,密西根大学重视多渠道筹措资金,筹资业绩显著。在过去50多年里,密西根大学的筹资项目和私人支持不断扩大。如1946年以来密大已经先后发起五次筹资运动,1946-1953年筹资8500万美元,1961-1967年筹资7.2亿美元,1981-1987年筹资17.8亿美元,1991-1997年筹资14亿美元,最近的一次即2000-2008年筹资32亿美元,超过36万捐款者参与了募捐。在历次筹款中,实际筹资额度均超过了预定目标。在积极募捐的同时,密西根大学还颇有成效地运作捐赠基金。2009年,密西根大学的捐赠基金达到60亿美元,名列全美824所公立院校的第6位。根据2010年公布的调查结果,受金融危机的影响,全美大学捐赠基金平均损失了18.7%,密西根大学的捐赠基金在2008-2009年度下降了20.7%,但其近10年内每年的投资回报率为9%,是同期其他大学投资回报率的两倍。

二是加强科研成果转化。如前所述,密西根大学科技成果转化办公室担当了转化学校科技成果的角色,并把追求科技成果转化中的领先发展水平作为学校发展目标。密大科技成果转化的内容包括:发表和宣讲科研成果,教师咨询,会议及活动,将技术授权给商业合作伙伴等。尽管州政府的财政支持显著下降,但密西根大学通过强力发展捐赠和扩张外部自主研究活动,以及增加学费收入,加强了自己的财政地位。

(三) 严密的预算分配制度

作为预算主管,密西根大学教务长把年度普通资金预算分配给学术单位、公益单位(如图书馆、博物馆)、行政单位、研究单位,但不为附属单位预算,如医院、学生住宿以及运动等,也不规定各单位使用何种预算系统。预算模型中大概有 95% 的普通资金给各单位,教务长和校长手中保留大约 5% 的普通资金以处理特殊需求及开启新的项目。2010 年密西根大学的普通资金预算为 13.5 亿美元。

预算模型分配有四个目标:一是鼓励各单位设立优先目标并发展新的活动;二是在单位层面形成激励机制以实现资源的有效利用;三是为鼓励各单位合作提供途径;四是为中心行政单位提供充足的资源,以完成其当前领域中的使命。预算模型的作用在于激励各单位科学高效地运用手中的资源,积极鼓励它们追求新的、高的、优的目标。

预算模型中有两种受资助项目:一是竞争型资金模型——项目拨款,这是最普遍的项目类型;二是产业界资助模型——合同,通常是非竞争性的,商业协议和项目结构占管理工作的一大部分。

密西根大学在经费预算中注重对教师和学生的资助。比如,学校支持年轻教师发展,为教师提供稳定的待遇。据了解,密大医学院和工学院的年轻教师进来后,可获得大约 100 万美元的科研启动经费。另外,学校也给研究生院一定的基金支持,以资助有潜力的项目和成绩优秀的学生。

四、我国研究型大学与密西根大学的十大反差

从密西根大学的情况来看,美国一流大学的办学理念并不神秘,对我们很多人来说并不陌生,基本上是一些人所共知、朴实无华的道理。然而,这些理念之所以如此让人印象深刻,主要是他们能够让这些理念成为学校的共识,并在办学实践中真正贯彻和落实这些理念,有扎实的行动实践这些理念。反观我国的研究型大学,可以发现,与密西根大学相比,至少存在以下十大反差。

一是关于学校战略规划。尽管密西根大学认为学校的战略规划是一个“体现价值的文件”,但我们没有想到,在密西根大学竟然没有学校层面的发展战略规划,倒是每个学院都有自己的战略规划。以文理学院为例,该院制定计划的过程包括:(1)各单位准备 5 年计划;(2)院长办公室和经选举产生的教

授委员会共同评审各项计划,并制定 5 年有效的资源配置;(3)对资源配置有明确的标准和程序的要求,例如,对所有申报教授的任命和终身聘任,都由同一个委员会根据学院的标准和程序进行评审;(4)每 10 年由同类机构的学者组团进行评估(也许是由于大区认证委员会每 10 年要对大学进行一次认证,学校的规划主要体现在认证报告里面)。反观我国的大学,制定战略规划是一回事,执行战略规划又是另一回事,换句话说,战略规划的制定与执行缺乏约束力。学院的战略规划更是脚踩西瓜皮,滑到哪里算哪里。

二是关于跨学科的理念和实践。密西根大学通过校级层面的资源配置方式,以“刚性”、“强制”乃至“高压”的手段推进跨学科研究和人才培养,大大出乎我们的意料。反观我国的大学,除极少数大学正在进行这方面的尝试外,这个问题并没有引起我们的高度重视。教师的跨学科研究意识不强,各学科相对封闭,跨学科研究的合作机制与条件缺失,缺乏跨学科研究的有效管理体制、运行机制以及有效的跨学科研究平台,等等。如果现在不重视这个问题,将来可能会产生“亡羊补牢”的结果。

三是关于大学文化。密西根大学注重校园文化建设,无论是教学楼、教室、图书馆、博物馆、休息室、餐厅乃至整个校园,都充满着浓厚的人文气息。在密西根大学历史上,博物馆很早就开始扮演重要的角色,博物馆在某种意义上是与大学的核心使命联系在一起的。有些博物馆致力于研究,有些致力于教学,对本科生和研究生意义重大。全校至少有 12 个博物馆且门类丰富。对于一个大学级别的博物馆来说,密西根大学艺术博物馆的展品水平已相当高了,新扩建部分的展馆模仿了纽约现代艺术博物馆(MOMA)的设计风格。最有特点的是其作品的文字说明,较其他博物馆要详实很多,很适合学生学习。密西根大学有 19 个图书馆和若干分布于校园各处的私人馆藏,有 800 万册图书、7 万多份期刊及 250 多万册数字化图书。图书馆 24 小时对学生开放。由此可见,博物馆和图书馆已成为学校完成教学和科研任务的重要资源之一。另外,在学校各个角落随处可见摆放的艺术品,这种随意却有心的校园文化让学生饱受艺术的熏陶与感染,有助于培养他们的审美情操和艺术鉴赏力。

反观我国大学的校园建设,更多地表现为“面子工程”,如豪华的校门、观光电梯、雄伟的校园广场,等等;校园文化气息趋淡,物质享乐气氛渐浓,网络垃圾充斥校园,各种“门”的丑闻不断,严重影响了大

学生的精神面貌和审美情操。

四是关于财政拨款。在美国各州,2009年公立大学财政拨款占学校经费比例的平均值是24%,密西根大学更低,仅为20%。与此相对,2008年我国公办大学财政拨款占学校经费比例的平均值是45%,事业性收入占55%。由此可见,政府对大学的财政拨款固然重要,但从长远来看,大学适应市场经济的融资能力更重要,这或许是一流大学必须具备的一种能力。

五是关于大学组织机构。在密西根大学,最大的两个组织机构是教与学研究中心和大学发展办公室(类似于我国大学的校友会)。教与学研究中心有近60人,主要任务是监控教学质量,既负责教师的专业发展,尤其是教学技能方面的发展,也负责学生对教学的满意度分析。大学发展办公室有专职人员30人,主要负责捐款,并为校友提供全方位的服务,包括校友的生老病死,以及帮助校友的孩子上学和找工作等。与此相对,在我国大学里,最大的组织机构显然不是这两个部门,即使是校友会,也不会做上述工作。从表面上看,中美两国大学存在组织机构设置的不同,而实质上反映的是两国大学对办学理念认知的不同。

六是关于对学院院长的考核。在密西根大学,学院院长有很大的权力,因此,对学院院长的考核和评价十分重要。密大采取的方法是,在院长5年任职期满后,不是由校长对院长进行评价,而是聘请校外的至少5名教授来进行评价;考核和评价学院院长的核心内容是,院长在任职期内是否根据学院的发展规划把学院带上了一个新的高度。反观我国大学,对学院院长的考核和评价虽有一套严密的组织程序,但考核和评价的重点显然不在其是否根据学院的发展规划把学院带上了一个新的高度。

七是关于以生为本。密西根大学的本科生图书馆和研究生图书馆24小时开放,而且在午夜零点之后,学生从图书馆回住处,可以打电话给出租车公司,车费由学校买单。密西根大学的大学生就业服务中心也是24小时开放。此外,你只要是密大的学生,有事先预约,便可以进入学校所有的试验室做实验。密大的上述种种做法,在我国大学里几乎做不到。

八是关于人才培养。密西根大学在人才培养方面有两个特点需要引起我们重视:一是密大把本科教育的地位提得很高,二是密西根大学实行的是比较典型的通识教育。而我国的大学实行的是典型的专业教育,并形成根深蒂固的传统。尽管我国的

大学管理者对通识教育的理论已经很熟悉,但在实践中,尤其是面对社会对专业教育抱有极大的期待,希望大学生毕业之后就能上手时,对通识教育却“敬而远之”。密大的经验告诉我们,通识教育是一种更有效的专业教育,是一种使人持续发展的教育。专业教育并不一定适应社会需要,实施通识教育是一种更好的选择。

九是关于本科生和研究生的比例关系。我们许多人认为,在研究型大学,研究生的数量应该大于本科生,或者至少两者持平。从密西根大学的情况来看,并不是这个样子的。此外,在密大,攻读专业学位的研究生人数也大大低于学术型学位。由此看来,我国在这个问题上对研究型大学的把握可能还不够准确。

十是关于本科生毕业率。在美国,本科生学习四年后的毕业率不到50%,密西根大学本科生四年毕业率是72.5%,本科生六年毕业率是87%。而在我国,本科生四年毕业率大致在95%左右。由此可见,美国是典型的“宽进严出”,而我国则是典型的“严进宽出”。“宽进严出”和“严进宽出”虽都是一种管理制度,但其背后反映的是中美两国大学不同的教育质量观。

五、思考与建议

研究型大学不仅是对学校定位的设计,更多的是办学理念在发展历程中的积淀和显像,即通过当前的自然状态显现出来,更深层次的是一代代教师对这种理念的接受、适应和创造。通过此次学习交流,我们可以看到,密西根大学已经历了经济衰退的洗礼,正在重塑公立大学发展的新路径。

对我国大学而言,我们可以寻求一种与西方大学不同的发展道路,但必须清楚一流大学的使命到底是什么,这样才不会迷失方向。从表象上看,密西根大学几乎是用钱“堆”起来的,但若从大学历史的角度审视,在其背后实际上还是大学理念在起主导作用。对追求一流大学的人来说,理念和成长显然比结果更为重要。如果忽略了一流大学的生成过程和路径,不能领会一流大学的生成机制,也许我们会走许多弯路。

一个国家在世界上的强大,几乎都有一流大学的支撑,都有一流大学的卓越贡献。基于此,我国对一流大学寄予了极高的期望,一流大学已经成为国人的梦想。目前,我国经济及高等教育的快速发展,进一步催生了更加强烈的建立世界一流大学的愿

望,大学自身也产生了强烈的成为世界一流大学的冲动,我国也确实需要一批具有世界影响力的一流大学。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》提出:“到2020年,高等教育结构更加合理,特色更加鲜明,人才培养、科学研究和社会服务整体水平全面提升,建成一批国际知名、有特色、高水平的高等学校,若干所大学达到或接近世界一流大学水平,高等教育国际竞争力显著增强。加快建设一流大学和一流学科。”国家对建设世界一流大学充满了信心,作为“985”、“211”大学的领导,更是责无旁贷。为此我们提出以下建议:

一是在理论上重新认识大学的使命。现代大学制度建设,从表面上看是一个制度问题,在本质上是一个理念问题。例如,市场因素对大学的渗透和影响,网络技术对大学的冲击,高等教育规模扩张引发的毕业生就业问题,已经远远超出了历史上任何一次社会变革对大学制度的挑战。所以,越是面对纷繁复杂的观念变化和社会需求,越应该从大学理念的视角把握大学制度。我国大学现在最缺的恐怕不是制度,而是体现大学精神的文化。在我国今天的大学中,各种制度不可谓不多、不全、不细,但实际产生的效果却不尽如人意。相反,在大学中愈来愈强化的“制度现象”,似乎正在加剧大学人对大学制度的抵触情绪。大学作为一种特殊的社会组织,维系其活力和发展的是大学精神。因此,在建设现代大学制度时,应该考虑大学精神。只有具备大学精神,才能真正成为大学。

二是改革投资体制。从国家宏观层面来说,我国政府对高等教育事业的资助力度和意愿,有助于高等教育公平和社会的和谐发展;从微观和高等学校层面来看,它显现了高等教育为社会服务的公共性质。但更为重要的是,一所大学特别是世界一流大学,仅仅依靠政府的投入是远远不能满足其办学需要的。通过提高教育质量和水平,培养优秀的学生,提供良好的社会服务,以卓越的品质和声誉赢得社会的广泛认同,获取较高的科研经费、社会捐助及服务收入,才是大学生存之根本,这也是世界一流大学的生命和活力之所在。因此,我国政府应该在大学可能的经费筹措渠道方面,有一定的配套制度安排。

三是深入探讨大学的专业化管理。密西根大学在融资、科技成果转化、教师发展等方面,都体现了非常高的专业化水准。以筹资为例,专业化的筹资队伍,科学的筹资方式,高效的筹资组织以及人性化的筹资方法等,都值得我们学习借鉴。当前,我国的

大学在管理上并不具备专业化的能力。我国社会正在关注“大学去行政化”问题,与此同时,我们大学自己还要关注“大学管理专业化”问题。这恐怕也是世界一流大学的一个特征。

四是人才培养模式需要进行深层次的改革。我国大学业已形成的人才培养模式具有如下特征:(1)人才培养过程中的诸多趋同。例如,人才培养方案趋同,教学计划趋同,专业趋同,课程趋同,教材趋同,教学方法趋同等。严重的趋同,既影响了大学办出特色,也导致了拔尖创新人才的匮乏。(2)过度的以教师、课堂和知识讲授为中心。例如,我国大学教学计划总时数世界第一,教学周数世界第一,一门课程的教学时数世界第一,必修课比例世界第一,学分数在世界上亦名列前茅。这些被人忽视的“世界第一”,究竟是有利于培养创新人才还是不利于人才的成长,人们较少去思考。(3)人才培养过程的诸多环节缺乏衔接。例如,必修课与选修课截然分开,主修课与辅修课截然分开,素质教育课程与专业教育课程截然分开,本科生课程与研究生课程截然分开等。这些截然分开的后果是学生的自主学习缺少了空间,知识面明显狭窄,知识结构不合理。(4)以专业或系形成的人才培养方案,使整个人才培养过程局限在一个极度封闭的系统中。这些特征也是我国人才培养模式的弊端之所在,应寻找消除这些弊端的办法。

五是把学习权利还给学生。密西根大学的课程是向所有学生开放的,学生的专业是自己选择形成的。这种做法无疑体现了学生的权利,尤其是学生的学习权利。反观我国,大学是否认同学生的学习权利,显然目前还无法达成共识。我国大学的人才培养模式,在观念和技术层面上都还无法满足学生自主学习的要求。从这个意义上说,在人才培养这个问题上,我国研究型大学与世界一流大学还有很大的差距。我们的大学要充分考虑学生的权利,首先应将学习权利还给学生。

六是培育大学精神和文化。密西根大学充满了大学的人文关怀,强调对人的理解、尊重、关心和爱护,注重培养人的自由创造精神与人的主体性。今天,我国大学在硬件上与国外大学相比差距在缩小,我们的图书馆藏书多了,操场变大了,餐厅宽敞了,但我们的大学精神在衰微,大学笼罩在浮躁、功利的气息里。例如,师生交流少了,教师上完课就走人的现象多了,名牌教授更是牛气冲天,不愿教低年级学生,不认识所教过的学生,学生也开始“看不起”学校。一个大学的人文关怀如同空气、阳光与水一般,

不可或缺。大学是遗传和环境的产物,这是剑桥大学前校长阿什比的名言。从这个意义上说,创建世界一流大学的过程,就是培育大学精神和文化的过程。过分的浮躁、功利、限制等,都不利于世界一流大学基因的生长。因此,培育大学精神和文化,刻不容缓。

通过此次学习,中国大学校长们一致认为,不是中国的大学不能为,只要社会配套制度以及办学自主权能够得到充分落实,中国的大学一定能够有所作为。我们在美学习期间,美国尚未从金融危机的低谷中走出来,但密西根大学的前任校长说:“虽然美国面临着经济危机,但美国高等教育正在发生巨大的变化,这个变化将会影响整个世界的高等教育。”由此可以看出,美国作为一个经济大国和军事大国,对领导世界高等教育也有一个“大国梦”。我们中国一定要坚定建立高等教育强国和冲击世界一流大学的信心。

(致谢:感谢教育部、国家外国专家局、国家教育行政学院为此次研讨班所做的细致周到的工作,感谢密西根大学的精心安排。)

参考文献:

- [1] MAY J. Development and Fundraising: the University of Michigan[R]. USA: Michigan, 2010.
- [2] COOK C. Case Study of a World class Research University: the University of Michigan[R]. USA: Michigan, 2010.
- [3] DUDERSTADT T. The Navigation of Universities through a Flat World[R]. USA: Michigan, 2010.
- [4] KING J. Current Conditions and Emerging Changes in U. S. Higher Education[R]. USA: Michigan, 2010.
- [5] CHUREHILL S. Board Governance at the University of Michigan[R]. USA: Michigan, 2010.
- [6] HANLON P. Budgeting the General Fund at the University of Michigan[R]. USA: Michigan, 2010.
- [7] McDONALD T. Making the Michigan Difference in the Liberal Arts[R]. USA: Michigan, 2010.
- [8] SULLIVAN T. Michigan China Education Leaders Forum[R]. USA: Michigan, 2010.

- [9] COLEMAN M S. Roles and Struggle Priorities of the President[R]. USA: Michigan, 2010.
- [10] SULLIVAN T. Roles of Provost: U- M Budget; Decentralization and Academic Leadership; Building a World class Faculty; and Interdisciplinarity[R]. USA: Michigan, 2010.
- [11] GERDES D. Faculty Governance at the University of Michigan[R]. USA: Michigan, 2010.
- [12] HOLL M B. Mapping the Terrain: the Role of Research in U- M' s Sustainability Initiative[R]. USA: Michigan, 2010.
- [13] COOK C, ZHU E. Professional Development for U- M Academic Leaders and Faculty[R]. USA: Michigan, 2010.
- [14] TAYLOR S H, BORLAND K. Role of Career Services on College Campuses[R]. USA: Michigan, 2010.
- [15] GOLDBERG D, HU J. Evaluating Faculty for Tenure and Promotion[R]. USA: Michigan, 2010.
- [16] FORREST S, NISBET K, RASOR R. Technology Transfer and Economic Development[R]. USA: Michigan, 2010.
- [17] SILVERMAN R. University/Museum Relations[R]. USA: Michigan, 2010.
- [18] WEISS J. Graduate Education at the University of Michigan[R]. USA: Michigan, 2010.
- [19] AGRAWAL A. What Affects Sustainability of Natural Resource Management[R]. USA: Michigan, 2010.
- [20] KUNKEL S. Research and Core Services in the Medical School[R]. USA: Michigan, 2010.
- [21] University Research Corridor [EB/OL]. <http://www.urcmich.org>, 2010-07-17.
- [22] Big year for U- M in tough times: \$ 1B in research, new inventions, NCRC [EB/OL]. <http://www.ur.umich.edu/update/archives/100122/research>, 2010-07-17.
- [23] U- M endowment sixth largest among colleges and universities in survey [EB/OL]. <http://www.ur.umich.edu/update/archives/100129/endowment>, 2010-07-17.

(本文责任编辑 曾 伟)